

# 女性领导发展中的困境与突破

孙宏

(中共黑龙江省委党校,黑龙江哈尔滨 150080)

**摘要:**由于社会发展的非均衡性、传统观念的抑制以及女性自身素质的束缚,长期以来,女性一直徘徊在社会历史文化的边缘,被忽略和排除在政治舞台之外。然而,随着人类社会的发展和女性素质的提高,虽然女性领导在数量和质量上都有了很大的提高,但是仍然存在着传统逻辑、组织排斥、缺乏社会支持及素质低下等障碍,这些都影响着女性领导进一步的发展。因此,认清女性领导发展中的困境,找出解决困境的方法和路径,对于促进女性领导的发展以及社会整体领导力的进步,都有着至关重要的作用。

**关键词:**女性领导;发展困境;突破

中图分类号:D669.68

文献标识码:A

文章编号:1008-4479(2008)01-0083-05

由于社会经济非均衡性、传统观念的抑制,以及女性自身素质和性格的束缚,长期以来,女性一直徘徊在社会历史文化的边缘,在政治社会的舞台上扮演着可有可无的角色。然而,社会的发展不会停滞不前。随着人类历史由传统的封建父权社会向现代自由民主社会的转型,由封闭的农业社会转向开放的工业社会,社会资源的配置也逐渐由集中趋于分散。这一重新配置的过程,其实就是淡化等级制的过程,它必然为在权力、声望、教育和收入等方面拥有较少资源的女性群体展示出广阔的发展前景,推动变革和改变两性不平等关系的深层结构。

## 一、女性领导的权力回归

随着经济、社会的发展以及女性自身素质的提高,有越来越多的女性走上了领导者的岗位,承担了领导者的职责。上世纪60年代以来,已经有一定数量的妇女担任了国家和政府首脑的要职,有统计数

据表明,法国的女议员占6%,英国占9%,瑞士占41%。而且其中有的议员,在国际上已经有了相当大的影响力。在美国,妇女担任管理和行政职务的达1/3,在前联邦德国,1/4的新企业是妇女创办的。约翰·纳斯比特(Jhon Naisbitt)曾经称20世纪90年代为女性领导的10年。因为仅从数量上看,女性就已成为当代工作生活中一个重要的、不可或缺的组成部分。二三十岁的女性参加工作的人数与同龄男性差不多;并且同样是在没有小于18岁的孩子的情况下,仅有75%的男性从事某种工作,而女性的这一比率则接近于80%。此外,女性不仅是劳动队伍中的主要组成部分,女性作为领导者,也在这一队伍中发挥着越来越重要的作用。例如,女性内科医师的比重在过去20年中增加了1倍。MBA学位获得者中有1/3是女性,法律学位获得者中有40%是女性。有越来越多的数据显示,随着经济的发展和和人

收稿日期:2007-09-10

作者简介:孙宏(1981-)女,山东烟台人,中共黑龙江省委党校领导科学教研部助教,主要研究方向为领导科学。

们思想观念的转变,越来越多的女性成为了领导者,并且,在有的情况下,女性可以比男性做得更好。正如撒切尔夫人曾在保守党会议上发言时曾经说过的,“就领导而言,没有性别之分,只有能力之分。女人一旦享有同男人平等的权力就会胜过男人。”

在我国,近五十年来,妇女参与国家事务和社会管理有了明显的进步。据统计,目前在党和国家领导人中有7位女性,有14位正副女部长;在重要和国家机关部委及领导班子中有女干部48人;在全国31个省、自治区、直辖市的党政领导班子中有女干部56人;在全国396个市党政领导班子中有女干部647人;在2813个县党政领导班子中有女干部4353人。然而,尽管如此,与庞大的男性领导者相比,女性领导者仍然是“先天不足,后天有余”,处于相对劣势的地位,女性领导者所占的相对数量比仍然较低。

## 二、女性领导发展中的困境

虽然,女性作为领导者的作用和影响力都在逐渐增强,但是仍然不可让人小觑的是从事高级领导岗位的女性并不多,有很大一部分女性仍处在组织的中底层,仍然没有足够的空间和机会让她们更好的发挥作用。在欧盟,女性人数占总人口的51%,但在可以得到资料的10个国家中,女性仅占最高层经理人员的6%。就工资而言,在欧盟国家女性只有男性的82%,而在美国是90%。在瑞士,仅有26%的工作女性晋升到中级管理层,女性挣得的工资要低25%至33%。就像社会学研究中所阐述的“玻璃天花板”的理论一样,妇女的职业选择和职务晋升被一层玻璃挡着,很难让女性穿过这层玻璃走向高层。性别就像是一面透明的天花板,成为女性向更高层次发展过程的一个障碍。

### (一) 传统逻辑的错误定位

#### 1. 性别角色的刻板印象

传统的研究认为,有效领导者必须是自信的、任务导向的、竞争的、客观的、果断的和坚定的,而所有这些都认为是阳刚的(Schein, 1975; Stogdill, 1974)。因此,社会学家在做分析的时候,会自觉不自觉地认为阳刚与男性领导者之间呈高度相关性,而女性与领导者之间似乎无这种关系。例如,1990年,美国、德国、英国的管理专业学生仍然觉得成功的中层管理者所具的特性普遍来说更接近于男性,

而非女性(Schein Mueller, 1990),这就使得女性领导者被传统的逻辑与文化排斥在外。

然而,与早先的研究不同,今天的研究者越来越多地发现,我们在“女性”与“领导者”和“男性”与“领导者”之间,看到了更多的相似性(Brenner, Tomkiewicz, & Schein, 1989)。至少对女性而言,作为女性和作为一名领导者并不是一对矛盾。最近15年的分析和评论文章都显示,人们臆断的男性和女性领导在行为、认识和影响力方面的差别将大家的认识引向了歧途。施恩(Schein, 1989)分析研究了160多份关于两性领导方式区别的调查,结果发现在工作方式上只有一个区别:男性领导比较专断、爱下指令,大多数采用的是一种交易式的领导方式。而女性领导则采取了一种更富参与性或者说更加民主的方式,更倾向于认为自己的权力来自于个人魅力。其他很多评论也都显示:男女领导在智慧、领导动机、工作满意度、责任和下属满意度方面都有很多相似之处。他认为,尽管男性领导者可能将有效的领导同一种等级森严、依靠命令加控制的进程联系在一起,但女性的互动型领导似乎更适合多元化的未来和学习型组织。

事实上,对女性领导方式的这种刻板印象是一种社会统治的策略,是父权制意识形态作用的结果。其实,性别关系的基础不在于两性之间可见的生理差别,而在于有关性别文化、制度、身份中所隐含的二元制的权力等级关系,制度和因素才是造成男女领导角色和行为差异的原因。社会对女性领导角色和行为的预期往往是对妇女生物性别规定角色的延伸;人们现有的性别观念也往往是社会化的产物,是传统文化和心理倾向共同作用的结果。正如李银河所说,她有一个女性的生理,就一定要有女性的心理,这个逻辑并不一定符合自然的秩序,因为这种关于自然的看法本身就是社会和文化建构起来的,这是文化加给我们的一种规矩,而人完全可以超越这个规矩。

#### 2. 性别角色与家庭规范的冲突

传统的平等观把女性等同于与男性,认为两者之间无任何差别,并没有把男性与女性的差别作为二者之间关系的切入点。事实上,男性与女性无论在心理上、生理上以及社会地位、社会诉求和发展上

都有很大的不同。比如,在家庭的问题上,家庭责任这个非工作的职责带来的问题对女性来说,可能更加严重。平衡家庭和工作是女性领导生活的主旋律,因为它们不可能拥有一切。尽管两性可能都认为有一位不工作的配偶对发展有利,但总体而言,家庭给男性带来的是支持,给女性带来的是付出。因此,不能仅仅认为女性获得与男性同等的权利与义务等就是实现了男女的平等。我们通常所讲的歧视,一元性的平等一直是将平等运动的主轴放在过分强调形式平等上,而掩盖了事实上的不平等。亚里士多德曾以精辟而又暧昧的名言道出公正概念的核心“公正不仅在于同类同等对待之,而且在于不同类不同对待之。”因此,在性别平等的问题上,不仅要重视“前提的平等”,更要注重“结果的平等”;在追求“形式的平等”的同时不忘“实质的平等”。

## (二) 组织中固化的心理契约

1. 选择同性化倾向。同性化指的是人们更愿意与同性或观点相似的人工作、交流的趋势。尽管同性化能使一个群体中的人们很快融合,但也能限制创造性的思维和决策。可以想象,如果团队中的高层被某一特定性别的人控制,那么它们在谈及提升的时候,或多或少都会倾向于与自己背景相似的人。而且随着组织中管理职级的提高,人们越来越多的用是否与组织自身的规范和价值观相匹配来定义“有效性”。与上司的风格最匹配的经理人在评估和晋升决策中就可能略胜一筹。考虑到多数企业中高管阶层男女比例严重失调,这可能是影响女性职业提升的一项重要因素。

2. 缺乏认同和支持。组织是一个社会化的群体,成员的认同和互相帮助对组织中个人的发展和整个组织的进步都是至关重要的。而在现行的组织中,传统的对男性的性别期待使得组织把更多的资源和更多的奖赏都留给男性。事实上,当男性和女性面临着同样任务的时候,由于缺乏相应的资源、组织的歧视和男性的孤立,女性接受挑战、适应新环境、承担责任、顺应逆境就会变得更加艰难。同时,女性领导较少参与非正式的人际网络,因此失去了提供信息和支持的关键来源。加之社会对女性的过时认识更加导致了组织内对女性的领导行为和效率评价偏颇的形势,从而形成了组织中压制中层职位的女性继

续晋升高职位的种种无形障碍。

缺乏组织中男性对女性领导的支持,也是阻碍女性成为领导者的一个重要的原因。男性对女性领导的不支持有很多种形式。调查显示,女性领导普遍感到必须改变自己的行为方式以避免让男性产生危机感,而且能让人接受的行为范围比男性窄得多。这意味着不管男性采取决断式的还是合作式的行为方式,大家都能接受,而女性只能采取合作式的行为方式。女性评估他人表现时并不受性别因素的干扰,但男性则往往正面评价男性,负面评价女性。

## (三) 社会支持系统缺失

1. 社会文化的内化。纵观人类社会发展的历史,文化既表现在对社会发展的导向作用上,又表现在对社会的规范、调控作用上,而文化总是以一定的形式来表现的。在体现和强化社会文化秩序的机构中,学校和家庭都发挥了重要的作用。家庭早期的性别差异教育、学校性别化的等级制度、不平等的榜样教育等都使女性在无意识中认识到社会对性别的理解;无处不在的社会性别文化观念、语言、符号也时时参与对人的主体身份的塑造,使女性认同和内化为自身的行为方式。因此,社会性别化的文化教育形成了属于女性或男性的气质和角色的差异,进而形成他们在经济、社会文化中的作用和机会的差异。

2. 媒体作用的倾向。媒体也同样在性别化教育中起到强化作用。它掌握着支配文化象征符号的运作权力,它的选择机制也会服从于某种意识形态的需要,对整个社会结构具有指向性。传统的统治以男性意识形态和话语权为基础,不仅通过大众媒体的信息传播着传统的性别角色,还规范和建构着女性的性别特征。媒介现实中“男主外女主内”的性别角色分工,是对现实中性别规定的复制和强化。尽管媒体有时会以非传统的角色和品质展现女性领导,但是主流媒体形象还是反映了长期传统的有关女性和女性气质不适合领导的观念。而这种不利于女性的大众媒介作用和话语权的缺失,导致女性领导干部较低的公众知晓率和相对微弱的公众影响力。

## (四) 女性自身素质缺乏

### 1. 女性文化素质偏低

虽然我国法律规定男女享有受教育的平等权利,但由于传统的、历史的和社会的种种原因,女性受教育程度仍远远低于男性。2002年,中国妇女统计资料分析显示,全国15岁以上文盲1.5亿人中,妇女文盲占75%,女性平均受教育时间比男性少一年半到三年。而且,文化程度越低的父母对女性教育的期望值越低。比如,在未能继续升学的女性中,父母不让上学的占36.8%,比男性高近9个百分点。这表明男女之间所遭遇的不同的生活机遇和文化对待在乡村较为封闭和落后的交往环境中,只能继续产生并扩大着社会性别差异,强化着被习俗认可的社会性别秩序。然而,世界发达国家如瑞典、加拿大、美国的女性大专以上学历的比例约20%以上,中国妇女的文化水平要赶上这些国家,还需相当长时间的努力。

## 2. 女性心理素质缺失

中国是个有两千多年封建历史的国家,传统的包袱很重。男尊女卑、“男主外,女主内”的意识和旧观念成了一种文化模式,不仅为男性所肯定,也被女性内化为自己的行为准则。这些传统的文化模式和旧观念深深地影响着女性对自身的估量,并沉淀为女性的一种深层的自卑心理意识,这正是女性领导干部成长的最大心理障碍。再加上女性寻求稳定和易产生转移成就感的特性,滋长了安于现状的心理,不愿冒尖,恐招是非,固步自封,这就影响了她们继续大胆开拓进取。

## 三、困境中的突围

在社会发展的运作体系和实践体系中仍以男性为主体地位的时代,女性领导者的发展是一个长期而艰难的过程,它涉及多种权力的博弈和相关因素的整合,需要政策的支持和制度的推动,需要深层的文化反省和社会性别意识的自觉,更需要社会的全方位关注和支持。

### (一)创造良好的政策环境

#### 1. 重点照顾政策

为使女性的性别保障制度得以贯彻执行和性别比例指标得以充分实现,许多国家和政党都采取了倾斜政策和措施。比如挪威在地区选举之前采用特别竞选方法,鼓励选民及政党支持女性候选人,选民可多次投票,政党可投两次票,使女性当选比例明显

上升;英国劳工党规定在候选人名单中必须有女性。国家通过规定一定数量指标的女性进入政坛,建立禁止以社会性别为依据的工作隔离制度,健全有利于女性参政的公共政策,完善优先选拔女性领导的适度倾斜政策,实现两性平等地参与公共生活和平等地分担家庭私人领域的任务,不仅可以在制度层面保障女性最基本的权利,而且为在资源和结构都获得不平等待遇的女性领导者提供了保障,对于改变几千年的传统思维,提升女性与男性平等的地位,提高女性领导力,都有着相当重要的作用。

#### 2. 解忧保障政策

制定协调家庭和职业关系的后勤保障政策,实现两性平等地参与公共生活和平等地分担家庭私人领域的任务,可以更好的解决女性领导者的后顾之忧。如开办幼儿园、提供日托服务、提供灵活的工作时间、改变产假立法,使父母双方都获得育儿假,在方便家庭的时间安排会议等。实行家庭补助金计划,父母既可留家里照看孩子,享受补助金,也可用补助金补贴孩子入托或是雇佣他人照看孩子的支出。扩大公共服务,解决儿童照顾问题,实施生育基金补偿,解决“正值负化”问题,增强女性竞争优势,使女性为人类再生产的社会价值得到社会的承认,实现女性生育价值补偿的社会化。同时,健全培养选拔女性领导的保障政策,了解女干部的困难,研究女干部的特殊需求,解决实际困难,创造条件帮助女干部成长,从政策上保证女性领导者的可持续发展。

### (二)培育良好的舆论环境

传统思想的束缚、性别角色的刻板印象以及组织中不合理的契约和偏见,都给女性领导者的发展带来了障碍和阻力。因此,培育良好的舆论环境,转变思想,对女性领导者的发展也是至关重要的。

#### 1. 构建先进的性别文化

现今性别文化的构建也是女性领导发展中的应有之意。构建性别文化,一方面在于从以女性为主体的意义上认识女性自身和人类文化的发展,另一方面又是针对人类文化发展进程中两性文化的不平等状态而言的,其中关键的问题是要在全社会广泛深入地宣传马克思主义妇女观,普及男女平等、尊重妇女的进步理念,宣传妇女在人类社会发展中所起的作用、在两种生产中的价值,宣传妇女解放的意

义、条件和道路,特别是要宣传妇女人才的价值,充分肯定她们在人类进步中的巨大作用。通过宣传,使人们摒弃一切旧的传统观念,牢固树立马克思主义妇女人才价值观,使全社会包括妇女本身提高对女性社会价值的认识,促进男女两性健康和谐共同发展,从而为女性参政营造良好的社会氛围。

## 2. 优化传媒环境

对领导者来说,加强对媒体的引导和监管,制定有关传媒的法律,建立传媒性别歧视的审查制度,将性别意识纳入传媒管理的政策领域;通过倡导社会性别公正意识,来营造尊重女性、男女平等的舆论氛围,可以使男女在形式上平等、权力上平等的思想成为全社会的主流和共识,营造女性平等发展的社会氛围。

### (三)完善良好的教育培训

许多国家都认识到教育和培训是改善女性参与公共决策状况,帮助女性进入较高权力层的有效方式。为此,一些国家的政府和非政府组织加强了对女性进行领导技能和自尊意识方面的培训,并在课程设置上考虑到了女性的实际问题,提供夜班和周末班。而我们也应该完善相应的教育培训机制,对领导人进行性别问题培训。

#### 1. 完善教育培训机制

对女性进行早期参政引导。例如:大学招生要消除专业方面的性别歧视,使女孩有机会进入被男孩垄断的传统专业学习。在女学生中发展党员,教育女孩了解国家政治制度,引导她们对政治产生兴趣等。比如,美国和立陶宛的非政府组织合作,联合为少女建立了“妇女企业领导人营地”,向受训者传授必要的商务知识,重点是培养女青年的个人和领导技能,特别是自信。同时,要对领导人进行性别问题培训。在党政领导干部、有关部门、执法人员中开展性别意识的宣传培训,把社会性别意识纳入各种学校的培训课程,使各级领导树立男女平等的国策意识,提高对培养选拔女性领导意义的认识。增强她们的性别敏感度,使之逐步形成在立法、制定政策和执法过程中,从性别差异角度分析对女性发展造成影响的自觉意识。在决策之前进行性别分析,使出台的法律、政策、方案减少对女性的负面影响。

#### 2. 女性自身要提高素质

除了完善教育培训机制,女性自身提高素质也起着决定性的作用。女性除了知识和视野跟上国内外发展的形势外,还要养成过硬的心理素质,树立积极的人生观、价值观,打破传统观念对自身的束缚。比如女性要具备一种向上的心理品格,善意地看待周围的一切,建立良好的人际关系;要有竞争意识,增强自信心,敢于充分向社会表现和展示自己的实力和才华。

总而言之,女性领导的发展之路是伴随着支持和资源的缺乏前进的,而男性领导则是通过承担更具根基、宽度、接触面的职责发展起来的。更多的女性走上领导岗位,进入决策层,必然会发展一种新的以平等、合作和尊重差异为主旋律的政治文化。正如管理大师亨利·明茨伯格在《关于管理的十个冥想》中曾经提出:组织需要培育,需要照顾和关爱,需要持续稳定的关怀。而这些都少不了女性领导的参与。女性领导者已成为组织发展中不可或缺的力量,逐渐走向发展和成熟。

#### 参考文献:

- [1]【美】理查德·L·达夫特著.领导学原理与实践[M].北京:机械工业出版社,2005.
- [2] 乔恩·L·皮尔斯,约翰·W·纽斯特罗姆著.领导者与领导过程[M].北京:中国人民大学出版社,2003.
- [3]【美】詹姆斯·库泽斯,巴里·波斯纳著.领导力[M].北京:电子工业出版社,2005.
- [4]【美】Peter G. Northhouse.卓越领导力——十种经典领导模式[M].北京:中国轻工业出版社,2003.
- [5]【美】加里·尤克尔著.组织领导学[M].北京:中国人民大学出版社,2001.
- [6] 理查德·哈格斯,罗伯特·吉纳特,戈登·柯菲著.朱舟译.领导学[M].北京:清华大学出版社,2004.
- [7] 林雯娟.解读性别政治下女性领导发展困境[J].重庆社会科学,2006(12).
- [8] 胡桂华.构建女性领导人才开发机制[J].大连干部学院,2005(3).
- [9] 江彩云.女性领导干部成长的心理障碍[J].新东方,2002(8).

(责任编辑 钱亚仙)